

KAUCSEK György – SIMON Péter

A VÁLLALATI RUGALMASSÁG ELEMZÉSE¹

A vállalati rugalmasság a versenyképesség megőrzésének alapvető kritériuma. A szerzők dolgozatukban összehasonlítják a hagyományos és a rugalmas szervezeteket, ismertetik a szervezeti és az egyéni rugalmasság jellemzőit, elemzik a rugalmassági kategóriákat : külső, belső, funkcionális, mennyiségi. A cikk végén egy hazai vizsgálat eredményeit közlik.

A gazdálkodó szervezetek számára a legnagyobb kihívás napjainkban az állandó változásokhoz történő, folytonos, rugalmas reagálásra való képesség erősítése és fenntartása². A rugalmasság évezredünk végére vitathatatlanul önértékké, a vállalati túlélés legfontosabb elemévé vált. Ez egyaránt érinti a vállalat szervezeti felépítését, vezetési módszereit, az alkalmazottak kompetenciáját (képességeit, szakmai tudását, tapasztalatát, tettekkészségét, értékrendjét stb.) és a műszaki, szervezési, információs feltételeket. A rugalmas megoldások eredményeként a munkakörök összetettebbé válnak, a vezetés többirányú feladatmegoldást és többirányú szakképzettséget vár el alkalmazottaitól³.

Nem véletlen tehát, hogy a jövőbeni piaci túlélés szempontjából a vállalati flexibilitás növelésének, és a dolgozói cselekvési kompetencia fejlesztésének fontosságát hangsúlyozzák a vállalati tanácsadók, a kutatók és a gyakorlati szakemberek. A „tanulóképességet” és „flexibilitást” a jövőbeni legfontosabb dolgozói követelményként említik (Bronner, 1994), és elkerülhetetlennek tartják az átmenetet a „rugalmatlan, szabályozott” szervezetről a „rugalmas, tanuló”-ba (Peters, 1987). A rugalmas, tanuló szervezet emiatt különböző diszciplinák tárgyává vált (Argyris, 1996; Drosten, 1996; Geißler, 1995; Hennemann, 1997).

Könnyen belátható, hogy a rugalmasság fokozása nagyon jelentős foglalkoztatási eszköz⁴ is, hiszen a versenyben való helytállás, sőt az expanzió egyik leg-

fontosabb tényezőjéről van szó. Ezek olyan szervezeti modelleket igényelnek, amelyek különös hangsúlyt fektetnek a dolgozói rugalmasságra⁵.

Általánosan elfogadott nézet, hogy a megfelelő magatartásmód, illetve cselekvés egyik legfontosabb előfeltétele az adott helyzettel kapcsolatos fogalmak helyes és egyre mélyebb ismerete. Ha tehát az igaz, hogy a rugalmasság korunkban a vállalati, egyéni versenyképesség, illetve a túlélés meghatározó fogalma, akkor mindent el kell követni annak érdekében, hogy az ún. kognitív folyamat (a fogalom érzékelése, észlelése, ennek szimbolikus reprezentációja révén létrejövő jelentéshálózatok, és az azokban rejlő tudás aktivizálása) a hazai lakosság minél nagyobb számában tudatosuljon. Ehhez mindennek előtt a fogalmat alkotó részekre kell bontani, hogy elemezhető, mérhető és értékelhető legyen.

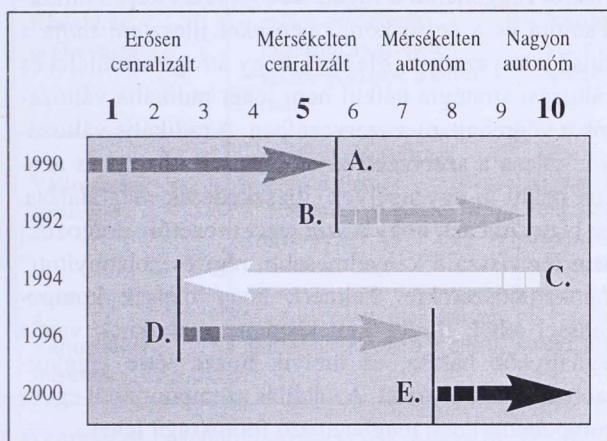
A hagyományos és a rugalmas szervezet

A rugalmas szervezet koncepciója elkerüli azt a kulturális csapdát, amelyben általánosan elfogadott, divatos nézeteket vallanak arról, hogy melyik típusú szervezet jobb. A rugalmas szervezeti modell a piaci részesedést, a profit nagyságot, a legfontosabb vállalati mutatókat (pl. egy főre jutó termelékenység) és a fogyasztói elégedettséget stb. folyamatosan mérve, azt tartja szem előtt, hogy melyik szervezeti forma teljesít

jobban egy sajátos piacon, helyen vagy időpontban, melyik segíti, támogatja legjobban a vállalat meghatározó („core”) kompetenciáinak érvényesülését⁶. A lényeg az állandó változásban rejlik. (1. ábra.) A sikeres vállalatok olyan stabil környezet hoznak létre, amely keretet jelent a folyamatos, rugalmas változásokhoz való alkalmazkodás és tanulás számára.

1. ábra

A rugalmas vállalati modell



A vállalati archetípusok⁷ közötti változásokkal kapcsolatban többek között az alábbi kérdésekre keresik a válaszokat:

1. Milyen szervezeti formák kapcsolódnak legjobban a változó stratégiákhoz?
2. A szervezeti felépítések hűen reprezentálják-e az archetípusokat?
3. Melyek az archetípusváltozások nehézségei?
 - a) Könnyebb-e, pl. a 3-ból az 5-be, mint az 5-ből a 7-be mozogni?
 - b) Melyik irány a nehezebb, az elmozdulás a centralizáltból (hierarchizáltból) az autonómba (laposba) vagy fordítva?
4. Melyek azok a tipikus szervezeti változási minták, amelyek akkor jönnek létre, amikor megváltozik az archetípus?
 - a) A szervezeti magatartás (viselkedés) változása előtt vagy után változik meg a formális szervezet?
 - b) A kommunikációs rendszer hogyan befolyásolja (támogatja vagy akadályozza) a változásokat?
 - c) Mennyire befolyásolják a közbülső változók, pl. a szervezeti életciklus, teljesítmény, iparág stb. a változási mintákat?

5. Az egyes iparágakban milyenek a leginkább közös archetípusok? Milyen a mozgási tartományuk?
6. Milyen a megfelelőség, összeillőség mértéke? (Pl. túl merev és a túl laza kapcsolódások nehezítik az egyensúlyi állapotba mozgást, illetve az alkalmazkodást az új fogyasztói és piaci követelményekhez.)
7. Mikor történjen az átalakulás, melyik szervezeti komponens változzon először, melyiket a legnehezebb változtatni, melyiknek a hatása a legnagyobb?

Kerülni kell tehát azokat a rugalmasságot hirdető, de valójában a tradicionális szemléletmódot képviselő képzetársításokat, amelyek szerint a hierarchikus szervezet nem jó, és ennek szinonimája a rossz hatásfokkal működő bürokratikus szervezet, valamint a lapos szervezet az eszményi, amely automatikusan biztosítja a rugalmasságot. Eddig még nem sikerült szignifikánsan bizonyítani, hogy ez utóbbi mindenben túlszárnyalja a hierarchikust. A lelaposított szervezethez kapcsolódó jelentések, üzenetek – mértékadó szakmai vélemények szerint – a hatalomról, a kapcsolatokról és a kreativitásról vallott amerikai feltételezéseken alapulnak. Visszatükrözik az amerikai álmodat az egyenlőségről, a korrektségről, az olyan társadalomról, amelyben mindenki sikert érhet el, tekintet nélkül származására, neveltetésére. Más kultúrák azonban nem feltétlenül osztják ezeket az értékeket és emiatt kaotikusnak tartják, és nem hisznek a szervezetek lapossá tételének hatékonyságában (Carroll, Delacroix – Goodstein, 1990). Overholt (1998) szerint ezért csak a hagyományos és rugalmas szervezeteket érdemes, pl. a következőkben bemutatott szempontok szerint összehasonlítani.

A hagyományos és a rugalmas szervezetek összehasonlítása

A felső vezetés figyelmének fő irányultsága

A hagyományos szervezet: a szervezetkialakítást a vezetői stílus kérdéseként kezeli, és nem vagy alig szentel ennek figyelmet. Elfogadja azokat a megközelítéseket, amelyekben a vezetők jártasak, otthonosan mozognak. Ha a szervezet tagjai, vezetői jó interperszonális képességekkel rendelkeznek, szeretik a delegálást, élvezik az egészséges vitákat, akkor előnyben részesítik a lapos, participatív szervezeteket. Ha olyanok, hogy a kontrollt szeretik, zseniálisak a részletekben és jó szervezőképességük van, akkor a hierarchikus, szorosan vezetett szervezeteket kedvelik. A különböző stílusokról véget nem érő és céltalan viták zajlanak, ilyenkor az érvek a személyi preferenciák valamelyikéből származnak.

A rugalmas szervezet: a szervezetkialakítást stratégiai kérdésként kezeli, és elsősorban azt vizsgálja, hogyan érhetnek el versenyelőnyt, és a szervezeti stratégia megvalósításához éppen melyik szervezeti működésforma a legjobb.

Kialakítási preferencia

A hagyományos szervezet: szeszélyes, a vállalat választása attól függ, hogy az iparágban legismertebb, vezető helyet elfoglaló vállalatoknál mi az, ami éppen működik. (Hiba annak biztos feltételezése, hogy ez jó lesz az ő esetében is.) A szervezetkialakítást nem tartja nagyon fontosnak, ezért mechanikusan kezeli, a részekre, illetve az egyes komponensekre, pl. bérezésre vagy rendszabályokra figyel és nem az egészre.

A rugalmas szervezet: a legjobban illeszkedő szervezeti formák kialakításakor a piaci szükségletekhez, a fogadó kultúrához, a versenytársakhoz, az iparág jellegéhez, és a „core” kompetenciákhoz igazodik. Innovatív, több tényező alapján alakítja ki prioritásait. Felméri, hogy az egyes szervezeti formák milyen versenyelőnyöket biztosítanak. Nagyon fontosnak tartja a szervezeti teljesítmény szempontjából történő értékelést.

Változtatási stratégia

A rugalmasság kialakításához a vezetőknek nemcsak a változás folyamatát szükséges megérteniük, hanem a változás stratégiáját is.

Ennek főbb lépései:

- A stratégiához legjobban illeszkedő szervezeti kialakítás meghatározása.
- Annak felmérése, hogy az előnyben részesített szervezet kialakításában az alkalmazottak jól tudnak-e együtt dolgozni
- Akcióterv készítése a jelenlegiből az újba történő átmenetre, a káosz kezelése szempontjából kritikus elemek kijelölése (minden szervezeti változás kaotikus, túl sok változót kell tervezni, szabályozni).

A hagyományos szervezet: fő figyelme általában a módszer kiválasztására, a taktikára irányul. Hajlik arra, hogy elmulassza a változási stratégia kifejlesztését. Becsapja magát azzal, hogy elégséges egy vízió és misszió tudat, mert ez ugyanaz, mint a változási stratégia. A változások általában rövid életűek, a kiegyensúlyozatlan helyzetben a szervezet hamar visszatér a régi, megszokott munkamódszerekhez, kihasználva azt, hogy a változás kezdetén gyakran nem tapasztal-

ható javulás, sőt előfordul az is, hogy tovább rosszabbodik a helyzet.

A rugalmas szervezet: általában a következő kérdéseket teszi fel: Mit kell változtatni ahhoz, hogy a szervezet működése megfelelő és összhangban lévő legyen? Hogyan biztosítsuk és építsük a szervezetbe a rugalmasságot? Látja a fontosságát, hogy nem elég csak a változás folyamatát megérteni, hanem a változás stratégiáját is ki kell alakítani. A szervezeti formától függetlenül a rugalmas szervezet képes önkorekcióra és a belső komponenseket illeszteni tudja a külső környezethez. Megérti, hogy átfogó szemlélet és változási stratégia nélkül nem lehet radikális változásokat végrehajtani a szervezetben. A radikális változások kulcsa a szervezeti komponensek közötti és azokon belüli új egyensúlyok, illeszkedések megtalálása. Ez biztosítja azt, hogy a szervezet (vezetők, dolgozók) nem tér vissza a kényelmesebb, régi és „bizonyított” munkamódszerekre. Felméri, hogy melyik komponenssel lehet, illetve kell kezdeni, melyiknek van a legnagyobb hatása, és melyik hozza létre leggyorsabban az új helyzetet. Az átállás szempontjából egyes komponenseknek meghatározó fontossága lehet.

Változási folyamat

A hagyományos szervezet: „érkezés orientált”, egy szeri eseménynek tekinti, egyenlőségjelet tesz mindazon különböző szintű változási folyamatok közé, amelyek világos végponthoz vezetnek. A változást projektként kezeli, világosan meghatározott célokkal, mérföldkövekkel és végpontokkal. Valami olyannak, amit delegálhat, és eközben más fontos kérdésekre összpontosíthat. Nem látja be, hogy az adott körülmények között a változások elutasítása az emberek részéről ésszerű reakció is lehet.

A rugalmas szervezet: a változást folyamatos, adaptációs „utazásnak”, ciklikus megújulásnak tekinti, amelynek végpontjai mindig újabb változások kezdetét jelentik. A szervezeti élet szélesebb perspektívájából látja a változásokat. Noha odafigyel az útjelző táblákra, de nem foglalkozik a végponttal. A szervezetet olyan gyakran tervezi újra, változtatja, ahányszor szükséges. Kevés előítélete van a csapatmunkáról, a vezetési mátrixról. (1. táblázat)

A fő kérdés tehát az, hogy melyik a legjobb stratégia ahhoz, hogy sikeresek legyünk a piacon és melyik szervezeti típus segít a legjobban ehhez? A végrehajtás során elsősorban arra kell a figyelmet összpontosítani, hogy minden egyes szervezeti

A hagyományos és a rugalmas szervezetek jellemzői

(Overholt, 1998 után)

	Hagyományos	Rugalmas
1. Felsővezetés irányultsága	Vezetői stílus-preferenciák és szokások alapján történik	Stratégiai kérdésként kezelik a versenyelőny megszerzéséhez, az adott helyzet figyelembe vételével
2. Kialakítás preferencia	<ul style="list-style-type: none"> – szeszélyesen változó – mások példájának mechanikus átvétele – részmegoldások dominálnak 	<ul style="list-style-type: none"> – piaci szükségletek – fogadó kultúra – versenytársak – iparág jellege – „core” kompetencia
3. Változtatási stratégia	<ul style="list-style-type: none"> – módszer irányultságú – taktikai elemek – nem épít a dolgozói részvételre 	„Mire van szükség ahhoz, hogy a változás illeszkedő és konguens legyen, és a rugalmasság beépíthető legyen a szervezetbe?”
4. Változtatási folyamat	Meghatározott célok elérésére irányuló egyszeri projekt	Folyamatos, adaptív, ciklikus megújulás

komponens összhangban legyen a választott szervezeti megoldással és a dolgozók gondolkodásmódjával, attitűdjeivel. A döntéshozatali-kommunikációs mechanizmus, az értékelési rendszerek és a minőségbiztosítás terén végrehajtott fejlesztések csak akkor érhetik el céljukat, ha a szubjektív elemek is változnak. A kereket, vagyis a struktúrát, az emberi viselkedést és a kultúrát egyidejűleg kell formálni, ha változásokat szeretnénk elérni. Amennyiben csak a szabályokat változtatjuk meg, akkor a változatlanul hagyott viselkedési kultúra vissza fogja állítani a régi struktúrát. Ugyanakkor hiába próbálnának a megváltoztatott attitűdű emberek mást tenni, ha a változatlanul hagyott játékszabályok ezt nem teszik lehetővé. Ezért fontos a két megközelítés egyidejű fejlesztése.

Egyre több helyen tapasztalható ezért a törekvés olyan szervezeti légkör, csapatszellem megteremtésére, amelyben a szervezet tagjai folyamatosan együtt keresik és találják meg a jó menedzsment titkát. Ebből a szempontból kritikus lehet, hogy az alkalmazottak rangtól, beosztástól, feladattól függetlenül mennyire értik meg és fogadják el a vállalat stratégiai küldetését, és mennyire beszélnek egy nyelven a dolgozók és a vezetők.

A vezetőknek ehhez meg kell tanulniuk a szervezeti és emberi erőforrás oldalán megjelenő új „szervezetpszichológiai útjelzők” (leginkább *a hatalommal, a feladatokkal, az érdekekkel és az összetartozással* kap-

csolatban felmerülő gondolkodásmódok, érzések, erkölcsi értékek stb.) felismerését, és meg kell tanítaniuk erre a munkatársaikat is⁸. A szervezetek irányításában éppen emiatt terjedtek el a különböző problémákat feltáró és megoldó, kommunikációs, önismereti stb. tréningek.

Az is nagyon fontos, hogy mindenki számára nyilvánvalóvá váljon a tanulási folyamatok és a szervezeti feltételek erős kapcsolata. Itt nem mechanikus hatásláncokról van szó, és ez nehezíti ennek a kapcsolatnak a felismerését. A Karasek-féle stressz modell⁹ közvetetten a munkában rejlő tanulás lényeges előfeltételére is utal. A munkavállalók cselekvési-döntési téren növelése nemcsak a pszichés megbetegedések megelőzésére szolgál, hanem különösen személyiségfejlesztő is, mivel tanulási potenciált

képes gerjeszteni a kvalifikáció megszerzéséhez. E nélkül nem sok értelme van a különböző vállalatban belüli képzeteknek.

A fontosabb szervezeti jellemzők, amelyek az egyes munkahelyek tanulási potenciálját meghatározzák: a hierarchia, az együttműködési lehetőség, a döntési folyamatok és az információs struktúrák átláthatósága, a bérezési rendszer, valamint a belső és külső kooperációs partnerhálózat, kapcsolatrendszer kiterjedtsége és minősége. A tanulást támogató szervezeteknél ezek kevésbé korlátozóak.

Rugalmasságkutatások

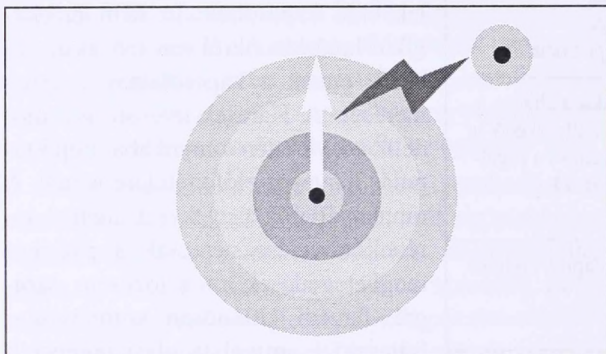
A jelenleg folyó kutatások elsődleges célja az empirikus és elméleti hézagok, hiányok megszüntetése, a fogalmi pontatlanságok tisztázása, valamint a vállalati szervezeti változatokat a rugalmasság szempontjából vizsgáló módszertan kidolgozása. A kérdés jelentőségét jól mutatják az OECD-ben folyó kutatások, amelyek célja annak elemzése, vajon az egyes vállalatoknál milyen eltérő rugalmasság jellemzők mutatnak ki, és ezekben a dolgozói kompetencia minták¹⁰ miben és mennyire különböznek egymástól. A távolabbi cél támpontok találása és ajánlások megfogalmazása a rugalmasságot fejleszteni kívánó szervezetek számára.

Szervezeti rugalmasság

A rugalmasság hatása – kissé eltúlozva – a katapultáláséhoz hasonlít. Miután a szervezet fejlődésében megáll és megjelennek a visszafejlődés (zuhanás) jelei, még erejének teljében – mert erő kell a katapultáláshoz – ki kell lönie magát egy új, más szervezeti működési formába. Hasonló katapultálásra az emberi élet-pálya során is többször sor kerülhet. (2. ábra.)

2. ábra

„Katapultálás”



Annak érdekében, hogy a gazdálkodó szervezetek időben és megfelelően reagálhassanak azokra a változásokra, amelyek a törvényekből és normákból (pl. EU előírások), a megváltozott piaci követelményekből és a partnerekkel (beszállítókkal) fenntartott kooperációból származnak (ezek a rugalmas alkalmazkodás fő színterei), szükséges, hogy korán felismerjék ezeket a változásokat, konstruktívan végiggondolják azokat és kifejelesszék a probléma megoldására vonatkozó stratégiát. A rugalmas alkalmazkodás lényegében az alábbi három területen valósítható meg: személyzet, szervezet és technika/technológia, ezek az alkalmazkodás fő eszközei. A dolgozónak rendelkeznie kell a szükséges kompetenciákkal ahhoz, hogy a kívülről a gazdálkodó szervezetre nehezedő változási kihívásoknak megfeleljen, a szervezetnek nem akadályoznia, hanem inkább segítenie kell a szükséges együttműködéseket. A műszaki fejlettségnek is meg kell felelnie a piaci követelményeknek. (3. ábra)

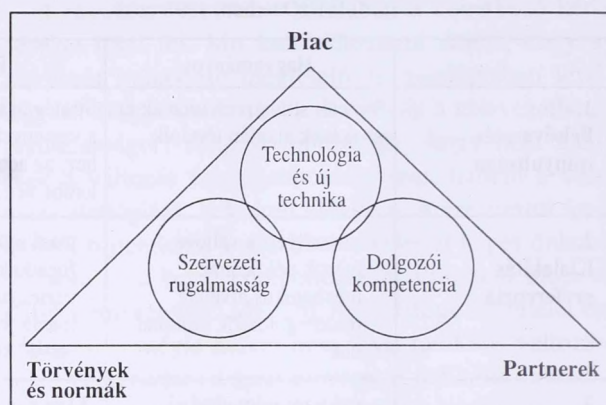
Az alkalmazkodáshoz először a „rugalmasság” fogalmát kell meghatározni. Ennek során alapvetően a következő kérdésekre kell választ keresni:

- Mit jelent az, hogy rugalmas vállalat?
- Milyen folyamatok jelzik a vállalati rugalmasságot?

A szakirodalomban szokásos meghatározások (Eversheim, 1989; Grochl, 1980; Wildemann, 1987)

A rugalmas alkalmazkodás színterei és eszközei

3. ábra



többnyire nagy általánosságban az új követelményekre vagy a megváltozott környezeti feltételekre vonatkoznak. Eversheim a flexibilitást úgy határozza meg, mint a vállalat azon képességét, amellyel a külső feltételek olyan változásaira, mint pl. kínálati ingadozások, törvényi rendelkezések elegendő gyorsasággal tud reagálni.

A definícióban megkövetelt reakcióképesség praktikus megragadása érdekében az OECD-től származó meghatározás megkísérli azokat a vállalati folyamatokat, intézkedéseket leírni, amelyek a rugalmas vállalatot jellemzik. A főfogalmat négy területre osztják¹¹:

1. **Külső rugalmasság:** a vállalat külső, más piacokkal, cégekkel, beszállítókkal, vevőkkel fenntartott kapcsolataira vonatkozik.

Erre utaló folyamatok: pl. marketingkonceptió, piacelemzés, információforrások, PR tevékenysége, outsourcing, vevőszolgálat, a vállalati tevékenység és a személyzet nemzetközivé válása.

2. **Belső rugalmasság:** Változások a vállalat belső struktúrájában, munkaszervezeti felépítésében, a munkák megszervezésében.

Erre utaló folyamatok: pl. hierarchia lépcsők csökkentése, új munkaszervezési koncepciók bevezetése, tanulás a saját hibákból, célegyeztetések, minőség auditálások, ISO minősítések, projekt-munka.

3. **Funkcionális rugalmasság:** Milyen feladatokat és milyen mélységben látnak el a dolgozók, mennyire rugalmasak a munkakörök?

Erre utaló folyamatok: pl. sokoldalú képességhasznosítás, munkagazdagítás, nagymértékű ki- és továbbképzés, autonómia.

4. **Mennyiségi rugalmasság:** Változik-e, és hogyan a dolgozói létszám a terhelés ingadozásának függvényében?

Erre utaló folyamatok: pl. a munka mennyisége, szezonális megbízási ingadozások szerint változó dolgozói létszám, rugalmas munkaidő modellek, részmunkaidős foglalkoztatás, kölcsönmunka.

E meghatározásokra építve az egyes rugalmasság dimenziókat további alkotórészeikre bonthatjuk. Ezáltal lehetőség nyílik a szervezeti rugalmasság elemzésére és értékelésére, a rugalmassági profil változásainak követésére, a rugalmatlanságot előidéző szűk keresztmetszetek diagnosztizálására, az egyes cégek közötti összehasonlításokra és a szükséges rugalmassági mértékekre, illetve fejlesztésekre vonatkozó következtetések levonására.

Néhány megfontolandó szempont a rugalmasság méréséhez

- Az elemzésekhez a rugalmas vállalat lehetőleg minél több aspektusát kell figyelembe venni. A külső, belső, funkcionális és mennyiségi rugalmassági kategóriákhoz tartozó egyes itemeket a kérdőívbe felvéve, az adatokat három nagy területről célszerű beszerezni: ezek a technika-technológia, a személyzet és a szervezet.
- A vállalat műszaki színvonala, különösen az információs technológiák területén indikátorai lehetnek a szervezeti rugalmasságnak, ezért itt előtérbe került az új információs technológiák alkalmazása. Az új telemédiák (fax, e-mail, internet, intranet stb.) az alapjai a hálózatos szervezeti formáknak, amelyek lényegesen egyszerűsítik és gyorsítják a vállalatban belüli és a vállalatok közötti kooperációt. Ezért a vállalati rugalmasság elemzésekor elengedhetetlen aktuális állapotukra rákérdezni. Különösen a software, hardware és a számítógéppel vezérelt területeken érdekes az újdonságokra rákérdezni, valamint a távmunkára, amelyet az utóbbi évek gyors technikai fejlődése lehetővé tesz, illetve ösztönöz.
- Az OECD szervezeti rugalmasság meghatározása, gyakorlati megközelítése miatt, lehetővé teszi a szelektív operacionalizálást és a rugalmasság konkrét adatokon alapuló kérdőíves vizsgálatát.
- A munka tartalmát érintő vállalati intézkedések, amelyek a funkcionális rugalmasság körébe tartoznak nemcsak a szaktudást bővítik, hanem a dolgozói kompetencia több területére is hatnak. Ebből adódik, hogy a továbbképzési intézkedések számá-

ból és tartalmából, valamint az érintett dolgozók százalékos arányából következtetni lehet a változások pozitív vagy negatív irányára.

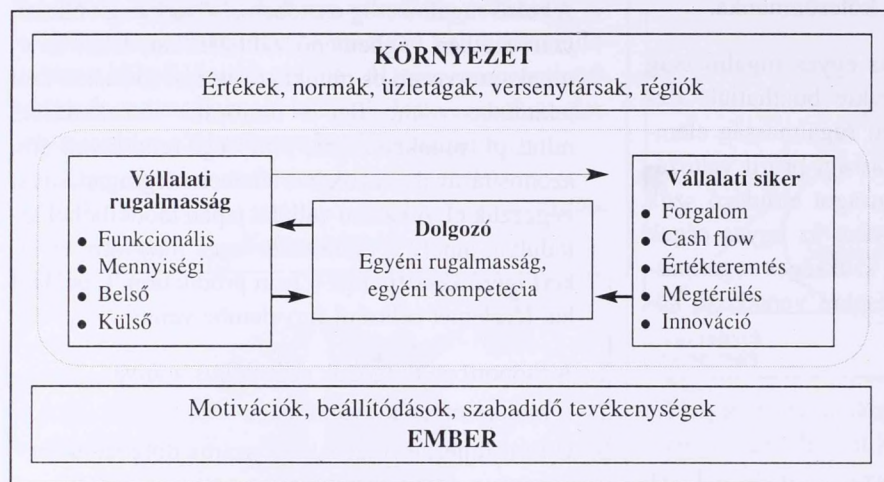
- A belső rugalmasság esetében elsősorban a vállalati szervezetben végbemenő változásokat, tehát az új munkaszervezeti és munkaszervezési formákat kell tekintetbe venni. Ezt a fontosabb intézkedések, mint, pl. munkabővítés, minőségi rendszerek stb. azonosításával és azok mértékének megragadásával végezzük el. A karcsú vállalat japán modelljéből kiindulva, amely a munkaszervezés innovatív és sikert ígérő koncepciója („lean production”), például hat fő elemet célszerű figyelembe venni:

1. A csoportban dolgozók százalékos aránya
2. A munkarotációk gyakorisága
3. Újítási-fejlesztési javaslatok száma dolgozónként
4. A csoporton belüli különböző funkciók száma
5. A kezdő dolgozók képzési ideje
6. Távolléti adatok

A fentiekén kívül az olyan részaspektusokat is célszerű feltárni, mint pl. a csoportvezető megválasztása vagy a dolgozói megbeszélések. A munkarotációs intézkedéseknél meg lehet különböztetni az egyéni rugalmassági potenciált vagy a vállalat rugalmasságát befolyásoló, fejlesztő intézkedéseket, valamint a változtatások bevezetésének, megvalósításának időtartamát is.

- A hierarchiák és a szakmai szervezetek ellaposítása a vállalati rugalmasság lényeges kritériumát jelentik. Ide tartoznak a profitcentrumokra, az abban érintett dolgozók számára, valamint a hierarchiaszintek közötti távolságra vonatkozó kérdések is.
- Fontos rugalmassági indikátornak számít a bérskálák szélessége, a bérek, a különböző kiegészítő juttatások, pótlékok, prémiumok nagysága és differenciáltsága, hiszen ezek a teljesítmény-arányos bérezés közvetett mutatói.
- A kutatás és fejlesztés, valamint a termék- és folyamat-innováció a rugalmasság értékelésében fontos szerepet kap. Felfogásunk szerint a vállalat akkor rugalmas, ha a kutatást és fejlesztést egyre erősebben támogatja az új ötletek ösztönzése, és az új termékek, illetve termék innovációk minél gyorsabb – a konkurenseket megelőző – piacra juttatása érdekében.
- Annak érdekében, hogy az új piaci trendekről, fejlesztésekről és változásokról tájékozottak legye-

A vállalati flexibilitás, dolgozói kompetencia és flexibilitás, valamint a vállalati siker közötti összefüggések leegyszerűsített modellje



nek, a vállalatoknak sok információforrás áll rendelkezésére. Minél számosabbak és szórtaabbak ezek, annál differenciáltabb és átfogóbb a vállalat tudásszintje, és annál célirányosabb az aktuális trendekhez való alkalmazkodás, illetve az újdonságok átvétele. A benchmarking, illetve különböző forrásokból nyert információk segítségével a vállalatok összevethetik magukat a versenytársaikkal, rangsorokat képezhetnek, és ezek alapján következtethetnek az erősségeikre és a hiányosságaikra (nemcsak a szaktudásbeli, hanem pl. stratégiai eljárásmodjaik esetében is).

Szervezeti és egyéni flexibilitás

Célszerű még a szervezeti és az egyéni flexibilitás megkülönböztetése is (4. ábra), amely azon a feltételezésen alapul, hogy egy vállalat strukturálisan rugalmasabb lehet, mint egy másik, anélkül, hogy rugalmasabb és kompetensebb dolgozói lennének. A szervezeti és az egyéni szintű rugalmasságot felhasználó kompenzációs modell két lehetséges változata:

A vállalati szinten nem megfelelő rugalmasságot a különösen kompetens, illetve rugalmas dolgozók kiegyenlítik. Pl. szolgálati idő után a dolgozó a vevő jobb kiszolgálása érdekében az árut saját kocsijával szállítja ki. Az is elképzelhető, hogy a vállalat olyan helyzetben van, hogy dolgozóinak nem kielégítő rugalmasságát megfelelő intézkedésekkel (pl. munkaerő-kölcsönzéssel) kompenzálja. Következésképpen a különböző intervenciók a szervezetben nem járnak

4. ábra feltétlenül együtt a dolgozói kompetencia fokozódásával. A munkaidő rugalmassága évi munkaidő modellekkel vagy részmunkaidős foglalkoztatással (mennyiségi flexibilitás) csak kivételes esetekben jár együtt a kompetencia növekedésével, (pl. ha a dolgozó munkába állását másokkal koordinálnia kell.) Ezzel szemben az egész vállalatra kiterjedő minőségmenedzselési rendszer (funkcionális flexibilitás) egyértelműen kompetencia-növekedést feltételez.

A vállalatok rugalmassága Magyarországon

A „Hogyan alakult és milyen ma a vállalatok rugalmassága?” kérdés feltevését különösen két tényező teszi aktuálissá:

a) A hagyományok konzerváló ereje

A magyar gazdaságot a rendszerváltásig rendkívül konzervatív, tradicionális, központilag irányított gazdasági rendszer jellemezte. Az ország külgazdasági orientáltsága, piacszerkezete (*külső rugalmasság*), – minden kísérlet ellenére – alig változott. Szinte évtizedekre rögzültek elavult vállalati felépítések, a munkamegosztás, a foglalkoztatási rendszer, sőt még a termékek is (*belső rugalmasság*). Az egyes munkapozíciók általában határozottan és szabályozókkal megerősítve, élesen elkülönültek egymástól, a belső tartalmuk hosszú időre rögzült, függetlenül attól, hogy miként változtak a körülmények (*funkcionális rugalmasság*). A teljes foglalkoztatás viszonyai között természetesen alig jöhetett szóba az a megoldás, hogy a terhelésváltozásra létszámváltozással reagáljanak a vállalatok (*mennyiségi rugalmasság*).

Noha a magyar vállalatok rugalmassága, különösen piacszerkezete a rendszerváltás után sokat változott, de a rossz tradíciók jelenléte a mai napig érezhető, elsősorban az állami tulajdonú szervezetek működésében. Az utóbbi években sok vállalatnál vezettek be újfajta – a külföldi vállalatoknál szokásos – szakmai, munkaszervezeti, ösztönzési, munkamegosztási, irányítási stb. rendszereket, de ezek egy része kellő adaptáció,

illetve megfontolás nélkül került alkalmazásra. Fejlesztő hatásuk ezért alig jelentkezett, sőt egyfajta új rugalmatlanság forrásává váltak. Az is előfordul, hogy a kívülről bevezetett megoldások miatt a korábbi rugalmasság elvész, azaz a vállalatoknál csökken a manőverezési képesség és cselekvési tér.

Tapasztalataink szerint a magyar vállalatok többségénél az általánosan használt négy rugalmassági kategória (belső, külső, mennyiségi, funkcionális) közül többnyire a külső és a mennyiségi rugalmasság a legkisebb mértékű. A külső (piaci, üzleti) rugalmasság relatív gyengesége elsősorban abból adódhat, hogy a vállalatok többsége nem közvetlen, hanem alvállalkozói (sokszor többszörös áttételű) kapcsolatban van a piaci szereplőkkel. (A multik magyarországi vállalatainak többsége sincs közvetlen kapcsolatban a külső piaccal.) A mennyiségi rugalmasság alacsonyabb szintjére pedig a magyarázat, a „mindenkinek mozogni kell” elv meg nem értésében, és az érvényesítéséhez szükséges tárgyi (mobilitási) feltételek hiányában rejlik. Emiatt nem látják ennek az elvnek a szervezetre és az egyénre gyakorolt pozitív hatásait, és ezért nálunk ma még csak a bizonytalanság-érzést növelik a munkavállalókban.

b) A multinacionális cégek megjelenése

A multinacionális cégek megjelenése rendkívül fontos fejlemény volt, mert többnyire gyorsan lerombolták az itt talált káros tradíciókat, és szinte azonnal újfajta szakmai, szervezeti, foglalkoztatási, munkamegosztási megoldásokat alkalmaztak.

A hatékony szervezeti és vezetési struktúrák főbb munkaszervezési elveit többnyire az alábbiak jellemzik:

- a hierarchia szintek csökkentése,
- a tájékoztatási szintek redukálása és a horizontális irányú kommunikáció elősegítése,
- a lehető legnagyobb kompetencia- és felelősségát-helyezés a gyártási folyamatokra, a csoportmunka erősítésével,
- a teljesítményt elismerő és a kompetencia növelését ösztönző jutatások,
- a nagyobb koncentráció az alaptevékenységekre,
- az olyan indirekt, gyártás közeli funkciók, mint karbantartás, logisztika stb. egy szolgáltatási központba történő integrálása,
- több horizontális, vállalatközi kapcsolat létesítése alvállalkozások és forráskihelyezések céljából.

Vitathatatlan, hogy az új gondolkodási és viselkedési formák szélesebb körben való elterjedését a multik tömeges megjelenése erőteljesen segíti. Működésük kedvez a tapasztalatok megfogalmazásának, és azok szélesebb körben való megismerésének. A problémák inkább csak abból adódnak, hogy a multinacionális társaságokban igen erős a hajlam arra, hogy a másutt alkalmazott, univerzálisan hasznosnak vélt megoldásaikat minden megfontolás nélkül rákényszerítsék a magyar vállalatokra.

Egyéni (dolgozói) rugalmasság

Az egyéni rugalmasság pszichológiai szempontjai

Az egyéni flexibilitás tárgyalásakor nem kerülhet el a jelenség pszichológiai alapjainak említése. A gondolkodáslélektan, az alaklélektan, a kreativitáskutatás és a kognitív orientációjú személyiséglélektan, az a négy terület, amelyben a rugalmasságot eddig említésre méltóan taglalták, ezért mi is ezekből vonjuk le megállapításainkat és következtetéseinket.

A flexibilitást a pszichológia többnyire a problémamegoldás területén vizsgálja. Probléma általában az, amire az embereknek nincs kész válaszuk. Nem minősül problémának az olyan típusú kérdés, amire egyetlen és nyilvánvaló válasz van. A problémamegoldás hatékonyságát két alapvető dolog gátolja: a szokások és a konformitás. Ezeket gyakran merevségnek, makacsságnak, beállítódásnak, előítéletnek, a változással szembeni ellenállásnak, az ismeretlentől való félelemnek nevezzük. Az egyik legnagyobb nehézség rábírnunk az embereket arra, hogy levessék rögzült szokásaikat, és új dolgokat próbáljanak ki. A legtöbb problémamegoldásnál fellépnek az ún. fixáló késztetések. A *gondolkodáspszichológia* a flexibilitást – különösen a problémamegoldás területén – a funkcionális kötöttség ellenpólusaként tekinti. Egy dolgot ki kell bontani a tipikus funkcionális összefüggéseiből (szemantikus hálóból), annak érdekében, hogy további hasznosítható jellemzői rendelkezésre álljanak (Hussy, 1984). Az igazi problémákat a már kiépült funkcionális kötöttség legyőzése nélkül nem lehet megoldani. Az *alaklélektanban* a rugalmasságot a problémahelyzet átstrukturálásának tekintik, hogy ezáltal a feladatot meg lehessen oldani. Luchins (1950, 1965, 1991) kísérletileg igazolta, hogy a viselkedési szekvencia rutinná válása csökkenti a késztetést arra, hogy új megoldásokat keressünk.

A kötött megoldási sémák legyőzésén alapuló rugalmasság értelmezések alapján feltételezik, hogy a

rugalmas magatartás a szokatlan asszociációk képzésének képességére épül, és ezért ezt a képességet úgy vizsgálják, mint a rugalmas gondolkodás és cselekvés valószínűsíthető indikátorát.

Elsősorban a kreativitáskutatás eredményein alapulnak azok az értelmezések, amelyek a rugalmasságot személyiségvonásként fogják fel. A kreativitást általában a *konvergens és divergens gondolkodással* hozzák összefüggésbe. A konvergensen (összetartóan) gondolkodó ember egyetlen megoldásra koncentrál, logikus okfejtésekre épít, nem kockáztat. A divergensen gondolkodó ellenben új és járatlan utakat akar felfedezni, sokszor intuitív, kockáztató. Elmozdul az egyetlen helyes irány keresésétől, eredetiség, könnyedség és rugalmasság jellemzik, valamint az a képesség, hogy észleli a hibákat és a hiányzó részeket.

A kreatív emberek sajátos kognitív stílussal ismerik meg a világot. Komplex és ágas-bogas kognitív struktúrát fejlesztenek ki, ahol az egyes reprezentációk között sokféle összeköttetés van és egy dolognak számos asszociált jelentése lehet. Ez a megközelítés rugalmas, állandóan képes új információkat új jelentésekkel kódolni, az egész rendszert újrastrukturálni. A kreativitás faktoraihoz legjobban személyiségünknek az a vonása kapcsolódik, hogy mennyire tűrjük az ellentmondásokat. Azok az emberek, akiket a problémákban rejlő ellentmondások bőszenek, kiküszöbölésük érdekében rendszereznek és egyszerűsítanak. Ez éppen ellentéte a kreatív folyamatnak. A kreativitás legnagyobb ellensége a már tárgyalt merevség, rigiditás, amikor egy személy – általában formális logikai alapon – meg van győződve a saját igazáról. Ezért is lehet az összehasonlító pszichológiában, illetve személyiségpszichológiában néhány olyan kezdeményezést találni, amely a rugalmasság-merevség pólusú személyiségjeggyel foglalkozik. Breskin (1968) szerint a pregnánsan szabályos alakú ábrákat a merev személyek előnyben részesítik a választásnál. „A merev személy nagyobb strukturáltságot igényel környezetében, mint a nem merev személy”.

Guilford (1968) az ötvenes években a klasszikus intelligencia modell kibővítését javasolta a divergens gondolkodás műveleteivel, amelyek között a „folyékonyság”¹², eredetiség és az átértékelő képesség mellett a rugalmasság jelentős szerepet játszik. A rugalmasságot az alábbiak szerint definiálja: „A rugalmasság a gondolkodásban valamiféle változást jelent – változás a jelentésben, interpretációban, valaminek a felhasználásában, változás a feladat megértésében, változás a feladatvégrehajtás stratégiájában vagy változás a

gondolkodás irányultságában, amely a cél új interpretációját jelentheti.” Guilford (1956) vagy Krems (1996) felfogása szerint a gondolkodás rugalmasságát inkább csoportviták keretében lehet megismerni.

A rugalmasságot Guilford három tényezőre osztja: az „osztályok flexibilitására”, a „transzformációk végrehajtásának flexibilitására” és az „újradefiniálásra”. A nagyobb rugalmasságot úgy határozza meg, mint a stratégiák közötti váltások könnyedségét, amelyet az absztrak, kevésbé sajátos és szűk kereső stratégiák lényegesen elősegítik. A „transzformációk végrehajtásának flexibilitása” az átalakítás könnyedségére vonatkozik, míg az „újradefiniálás” tényezőt a Duncker (1945) szerinti funkcionális rögzülés fordítottjának tekinti.

Az egyéni rugalmasság meghatározása

A gyakorlati alkalmazás szempontjából az egyéni rugalmasság fogalmát kevésbé a személyiségre, inkább a követelményekre vonatkoztatva célszerű meghatározni.

A dolgozói rugalmasságot az alábbi öt elemzési szinten vizsgálhatjuk (lásd a 2. táblázatot is):

1. szint: *A dolgozóval kapcsolatban is értelmezhető vállalati rugalmasság kategóriák*

A dolgozói rugalmasság megragadásához is jól felhasználhatók a vállalati rugalmasság OECD definíciói. Így lehetőség nyílik a vállalati és dolgozói rugalmasság összevetésére.

Szemléltetésül vegyünk néhány példát: a funkcionális flexibilitás az egyén szintjén például úgy ragadható meg, hogy a továbbképzéseken való részvételre kérdezzünk rá. A mennyiségi rugalmasság mérésére a dolgozó munkaidőmodelljét veszi alapul. A projektcsoportokba, minőségi körökbe való bekapcsolódás esetén a belső rugalmasságról van szó. A külső rugalmasság megragadása olyan kérdések megválaszolásával lehetséges, mint pl.: „Van-e dolgozónak közvetlen kapcsolata más cégekkel?”

2. szint: *Szervezeti keretfeltételek a dolgozó rugalmas cselekvése számára*

Ebben az esetben az érdekel minket, hogy pl. a dolgozó a munkahelyén valamit előre dolgozhat-e, előkészíthet-e valamit, vagy beszerezhet-e önállóan munkaeszközt. E kérdések mögött az a feltételezés áll, hogy a szervezeti működésre vonatkozó intézkedések a dolgozók rugalmasságára is kihathatnak. Tisztázni kell, hogy melyek ezek és milyen feltételek között hatnak.

2. táblázat

A rugalmasság elemzési szintjei

	Elemzési szintek	Példák
1.	Vállalati rugalmassági kategóriák szerint	– Funkcionális: 1990 óta milyen továbbképzéseken vett részt? – Mennyiségi: Milyen munkaidő modellben dolgozik? – Belső: Dolgozik-e projektszervezetekben? – Külső: Van-e közvetlen kapcsolata más cégekkel?
2.	Szervezeti keretfeltételek a dolgozó rugalmas cselekvése számára	– Tud-e a munkahelyén valamit előredolgozni? – Tud-e önállóan munkaeszközt (pl. egy PC) beszerezni, rendelni?
3.	A dolgozó által bevitt rugalmasság	– Eddig hány vállalatnál dolgozott? – Dolgozott-e külföldön?
4.	A dolgozó készsége a rugalmasságra	– „Kész vagyok továbbképzéseken részt venni a szabadidőmben, ha...”
5.	A dolgozótól elvárt rugalmasság	– „Szívesen hoznék több önálló döntést” – „Szívesen megismernék más vállalati területeket is”

3. szint: A dolgozó által bevitt rugalmasság

Itt arra keresünk választ, hogy milyen rugalmasságra tettek szert a dolgozók a jelenlegi munkahelyük betöltése előtt. Pl. „Megismertek-e már több vállalatot?” „Dolgoztak-e külföldön?” E kérdések esetében arról a rugalmassági részesedésről van szó, amelyet a dolgozók – függetlenül támogató és akadályozó tényezőktől – a vállalatba bevisznek. A hozzáférést a flexibilitás e formájához általában úgy próbálják megtalálni, hogy a szakmai életrajz különböző szakaszaira kérdezznek rá. Ez azon az alapfeltételezésen alapszik, hogy a múltbeli viselkedés mindig alkalmas előrejelzése a jövőbeni magatartásnak is.

4. szint: A dolgozó rugalmassági készsége

A vizsgálat tárgya lehet a dolgozó cselekvési készsége a rugalmas cselekvésre. Mennyiben kész például a dolgozó arra, hogy munkaidejét a vevői kívánságok alapján alakítsa vagy szabadidejében tovább képezze magát?

5. szint: A dolgozótól elvárt rugalmasság

Egy további aspektus, amit kérdőív segítségével is feltárhatunk, hogy mennyiben igényli a dolgozó a lehetőséget – a cselekvési- döntési játéktér bővítése értelmében – a rugalmas cselekvésre. Pl. szívesen fogadja-e a munkarotációs intézkedéseket, vagy szívesen hoz-e önálló döntéseket?

Egy dolgozói rugalmasság kérdőív alapjául is szolgálható fenti elemzési szintek mellett, még a következő tartalmi területek is elkülöníthetők (5. ábra):

A mobilitás a flexibilitás egyik fontos összetevője, az ún. „individuais mozgások szociális kontextusa”, amelynél váltás a foglalkozás, lakóhely, status-csoportok vagy gazdasági területek között történik. A dolgozói rugalmasság felmérése szempontjából különös jelentősége van annak, hogy a munkaerőpiac résztvevői mennyire hajlandók arra, hogy adott feltételek között foglalkozási és/vagy földrajzi cserét tegyenek. A mobilitás a dolgozók, de különösen vezetőik foglalkozási előrejutásában (karrierjében) egyre fontosabbá válik.

A foglalkozási rugalmasságot meg kell még különböztetni a szabadidős rugalmasságtól is. Lényeges szerepet kaphat a vizsgálatokban a szabadidő-

menedzselés feltárása, annak érdekében, hogy megismerjük, vajon a dolgozók a kompetenciáikat nem a szabadidő aktivitásokban szerezték-e meg. (Példa: egy cég biztonsági őrre saját kedvtelésből számítógépes programokat írt, és a későbbiekben a vállalat számára hasznosította az így megszerzett szaktudását.) Lehetőséges az is, hogy a két rugalmassági terület kompenzálja egymást. Az egyikben tanúsított nagyobb rugalmasság negatívan hathat a másik területre. Valaki, aki a munkaidejét a vevői kívánságok szerint igazítja, a szabadidejének rugalmasságát károsítja.

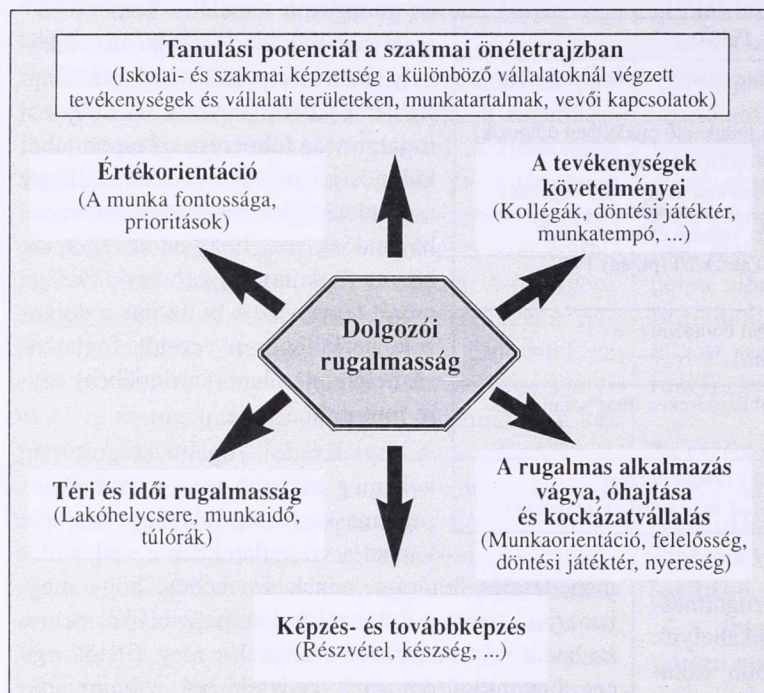
Hazai vizsgálatok

Felmérés a hazai vállalatok rugalmasságáról

A kutatás során 894 kis- és középvállalat reprezentatív felmérésére került sor¹³, amelyben vezetőik arról nyilatkoztak, hogyan ítélik meg a rugalmasságukat az előzőekben ismertetett négy dimenzió szerint. Felmértük ezen kívül a kommunikációs eszközök használatának elterjedtségét is, mert feltételeztük a kapcsolatát a vállalati rugalmassággal.

Tekintettel a felmérés tárgyát képező rugalmassági fogalmak komplex jelentésére és a minta különböző jellemzői szerinti statisztikai elemzésével együtt járó esetenként jelentős mintanagyság csökkenésére, megállapításaink és következtetéseink során kellő mérték-tartásra törekedtünk¹⁴. Mégis úgy gondoljuk, hogy azt a feltételezésünket, miszerint indokolt a rugalmasság kritériumainak felvétele a rendszeres vállalati

A dolgozói rugalmasság összetevői



értékelési szempontok közé, a vizsgálataink alapján tett alábbi megállapítások és következtetések kellően indokoltak.

- A vizsgált vállalatokra általában jellemző, hogy a négy rugalmassági dimenzió közül a „belső” rugalmasságuk a legjobb, a létszám bizonyos mértékű (száz fő feletti) növekedésével a belső rugalmasság lényeges csökkenésével lehet számolni.
- A rugalmassági dimenziók konzekvensen együtt járnak a cég helyzetének értékelésével. (Legkevesbé a belső rugalmasság, míg legnagyobb mértékben a külső rugalmasság.) Feltehetőleg az a vezető, aki cégének helyzetét a szakmában magasra értékeli, az annak részjellemezőjével is elégedettebb. De azt sem lehet teljesen kizárni, hogy a rugalmasság egyes dimenziói a gazdálkodó szervezetek olyan fontos komplex jelentéstartalommal bíró jellemzői, amelyek döntően meghatározzák a cég szakmában elfoglalt helyzetét.
- A külső és mennyiségi szervezeti rugalmasság mértéke meghatározó jelentőségű a vállalatok nyereséges vagy veszteséges működése szempontjából. Mindkettőben még jelentős ki nem használt tartalékok vannak. Megjegyezzük, hogy a külső rugalmasság fokozott jelentőségére utaló vizsgálati eredményünk a Quality Management Award ha-

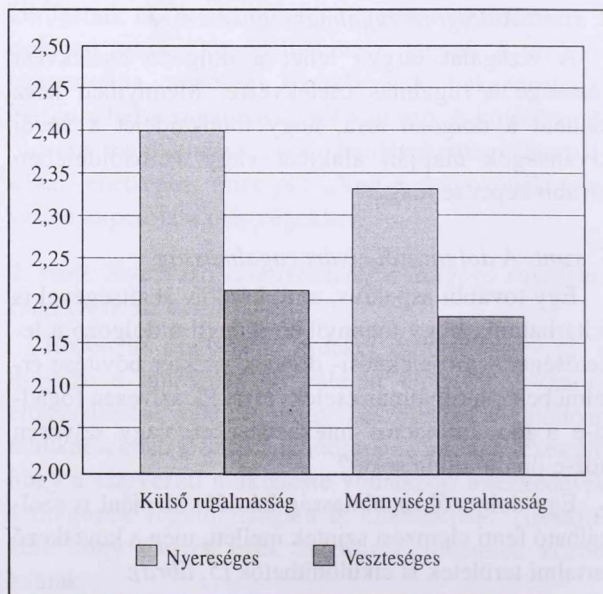
5. ábra zai¹⁵ és európai (EFQM)¹⁶ pályázati kiírásával összhangban van, mert ebben a külső partnerkapcsolatok menedzselése az értékelésben 1999-től lényegesen nagyobb hangsúlyt kap. (6. ábra.)

- A magyar-külföldi vegyes és a külföldi tulajdonú vállalatok összesített rugalmassága a legnagyobb mértékű. A nyereséges szempontjából meghatározó jelentőségű külső és mennyiségi rugalmasság is náluk a legjobb. Legkevesbé a szövetkezeti tulajdonú vállalatok rugalmasságai. (7. ábra)
- A külföldi tulajdonú vállalatok belső rugalmassága viszonylag alacsony. Ennek okai és következményei további elemzést igényelnek!
- A tiszta dolgozói tulajdon előnyös hatásai a funkcionális rugalmasságban, azaz feltehetőleg a munkakörök kevésbé definiált módjában mutatkoznak meg.
- A különböző kommunikációs eszközök használatában a külföldi és magyar –

külföldi vegyes tulajdonú vállalatok vannak kiemelkedő mértékben az élen. Minél elterjedtebbek a kommunikációs eszközök egy vállalatnál, annál jobb összesített megítélést kapott a vállalati rugalmasság.

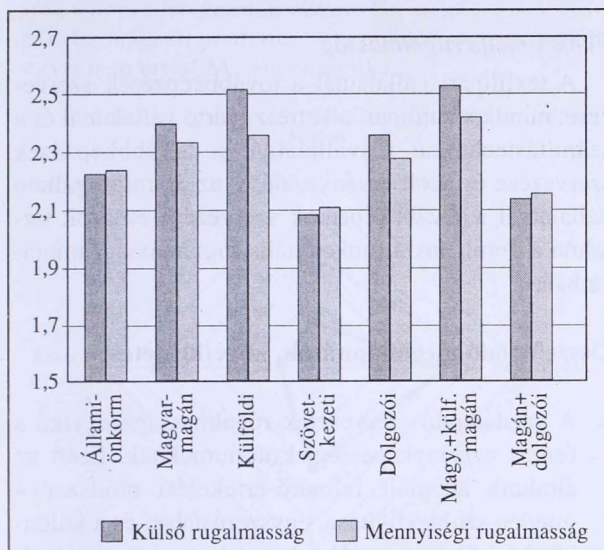
6. ábra

A nyereséges és veszteséges vállalatok rugalmasság átlagai



7. ábra

Egyes rugalmassági területek összehasonlítása a gazdálkodó szervezetek tulajdonviszonyai alapján



Vállalati elemzések

A vállalati rugalmasság részletes felmérésére egy általunk adaptált kérdőív¹⁷ adatai alapján öt sikeres vállalatnál¹⁸ került sor.

A kérdőív tartalmi szerkezete:

1. Általános információk a vállalat számára a kutatási célokról, a támogatóról, az anonimitás ígéretéről, a feldolgozás módszeréről.
2. Kérdések az általános vállalati adatokra vonatkozóan: név és cím, kontaktpartner, az anyavállalat helye, ágazata, fő terméke, forgalomnövekedése stb.
3. Kérdések a szervezeti adatokra vonatkozóan: vezetési szintek, személyzeti adatok, képzettségi szint, a bérezés és a benchmarking alkotórészei stb.
4. Kérdések a képzés és továbbképzés szervezetére, annak költségvetésére, tartalmára, céljára és hasznosulására vonatkozóan
5. Kérdések a technika alkalmazására és az új technológiákra vonatkozóan: kutatás és fejlesztés, szabványok, innovációk, piaci újdonságok, technikai beruházások, adatcsere és logisztika
6. Kérdések az OECD meghatározás szerinti vállalati rugalmassági adatokra vonatkozóan (olyan koncepciókra, intézkedésekre és stratégiákra, amelyek az irodalom és a gyakorlati tapasztalatok szerint rugalmassági mutatóknak számítanak).

A kérdőívet kitöltve az egyes OECD rugalmassági dimenziók összetevőit (8. ábra) résztényezőként (9. ábra), egy meghatározott pontozási rendszer segítségével külön-külön és összesítve is értékeltük.

8. ábra

A vállalati rugalmasság összetevői

Belső rugalmasság <ul style="list-style-type: none"> • Vezetés • Technikai színvonal • Munkaszervezet • Munkatartalom jellemzői • Fizetés • Benchmarking • Folyamatos javítás/hiánylisták • Kutatás és fejlesztés 	Külső rugalmasság <ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing • Know-how kinyerése • Adatcsere • Export és kooperáció • Terméksokféleség és ágazatok • Konkurencia és versenyképesség • Marketing és propagandamunka
Mennyiségi rugalmasság <ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing • Személyi összetétel • Munkaszerződések • Munkaidőmodellek 	Funkcionális rugalmasság <ul style="list-style-type: none"> • Munkatartalom jellemzői • Továbbképzés szervezése • Továbbképzés tartalma • Továbbképzés érvényesülése

9. ábra

A mennyiségi rugalmasság egyik összetevője: személyi összetétel

- Újbelépők és eltávozók aránya az összlétszámhoz viszonyítva
- Betegállomány miatt kiesett idő százalékos aránya
- Felsőfokú végzettségűek aránya
- A szakmunkások aránya az összlétszámon belül
- Nemek aránya

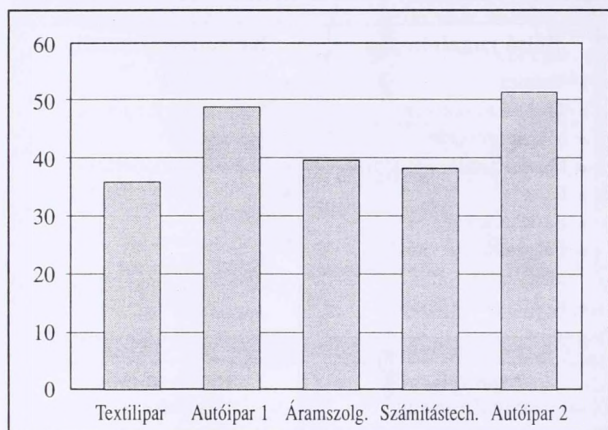
A kapott adatok értékelése alapján megállapítható, hogy mindegyik esetben a négy rugalmassági dimenzió által alkotott profil, mintázat jellege mind az öt vizsgált vállalatnál hasonló, sőt négyenél azonos. A legjobb, illetve a legmagasabbra értékelt a belső rugalmasság, ezt követi a funkcionális, a külső és végül a mennyiségi rugalmasság. Egyedül a számítástechnikai kisvállalatnál előzi meg a funkcionális rugalmasság a belsőt. Megjegyezzük, hogy a vállalatok vezetői által végzett szubjektív besorolás sem mutatott ettől lényegében eltérő képet.

Megállapítható, hogy a négy rugalmassági dimenzióból az általunk alkalmazott értékelő, illetve pontozási rendszer szerint számított összesített átlagérték alapján a 2. sz autóipari alkatrészgyártó vállalat a leg-
rugalmasabb(54.5 %). Közel azonos mértékben rugal-

mas az 1. sz. autóipari alkatrészgyártó vállalat (52.4 %). Őket követi az áramszolgáltató és a számítástechnikai kisvállalat (43.5 % és 41.9 %). Ez a tényező legkisebb a textilipari vállalatnál (38,3 %). (10. ábra)

10. ábra

A vizsgált vállalatok összesített rugalmassági mutatói



Az egyes rugalmassági dimenziókon belül az egyes értékelt faktorok mintázata, profilja már számottevő eltéréseket mutat a vizsgált vállalatok között.

Belső rugalmasság

Rendszeres reklamáció-felméréseket és folyamatos javítást mindegyik vállalatnál végeznek. Ezen kívül a textilipari vállalatnál a kutatás-fejlesztés, mindkét autóipari alkatrészgyártó vállalatnál a benchmarking nagyon magas szintje, az áramszolgáltató vállalatnál a benchmarking és a műszaki színvonal viszonylag magas szintje, míg a számítástechnikai kisvállalatnál a műszaki színvonal nagyon magas szintje a domináns a belső rugalmassági mintázatban.

Külső rugalmasság

A külső rugalmassági mintázatban a textilipari vállalatnál a marketing-propaganda, mindkét autóipari alkatrészgyártó vállalatnál elsősorban az adatcsere és a know-how kinyerés, valamint kisebb mértékben a marketing és az export/kooperáció, az áramszolgáltató vállalatnál az adatcsere, a számítástechnikai kisvállalatnál az adatcsere és a konkurencia/verseny viszonylag magas szintje figyelhető meg.

Mennyiségi rugalmasság

A textilipari és az áramszolgáltató vállalatoknál minden faktornál az alacsony értékek a jellemzőek. Az 1. sz. autóipari alkatrészgyártó vállalatnál és a számítástechnikai kisvállalatnál a személyi összetétel, a 2.

sz. autóipari alkatrészgyártó vállalatnál a munkaszerveződések módja domináns a mennyiségi rugalmassági mintázatban.

Funkcionális rugalmasság

A textilipari vállalatnál a továbbképzések szervezése, mindkét autóipari alkatrészgyártó vállalatnál és a számítástechnikai kisvállalatnál a továbbképzések szervezése és azok érvényesülése, az áramszolgáltató vállalatnál a továbbképzések szervezése és azok tartalma a domináns a funkcionális rugalmassági mintázatban.

Összefoglaló megállapítások, következtetések

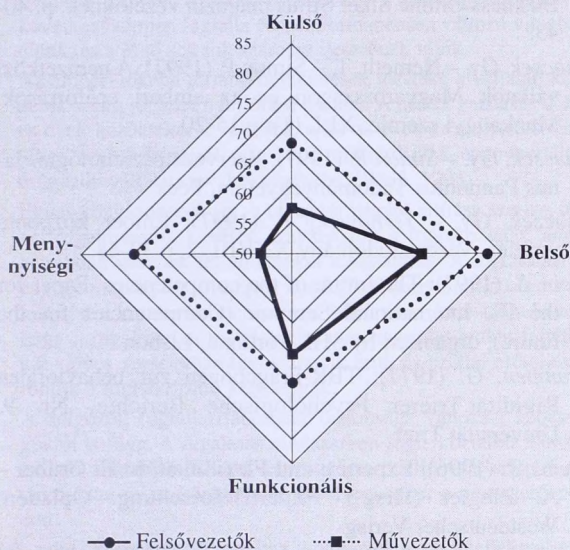
- A gazdálkodó szervezetek rugalmassága egyike a fontos versenyképességi kritériumoknak. Ezért az általunk adaptált felmérő-értékelési módszer – minden szubjektivitása, egyszerűsítései és a különböző fajsúlyú tényezőknek az adott pontozási rendszerben történő egységes kezelése okozta pontatlanság ellenére – alkalmasnak látszik a rugalmasság differenciált értékelésére és változásainak nyomon követésére. Több vállalati példa is arra utal, hogy önmagában már a differenciált szubjektív megítélés is a problémák megoldásához vezető vi-
takra serkent (Lásd az alábbi vállalati példát!).

Egy vállalati példa

Sikeres alkatrészgyártó vállalatnál a rugalmasság fokozása érdekében a fő változás a gyártási folyamatokra történő lehető legnagyobb kompetencia- és felelősségáthelyezésben és ehhez kapcsolódva a csoportmunka erősítésében történt. Magától értetődően ebben a leginkább érintettek a közvetlen termelési vezetők (művezetők) voltak. Ők azok, akik a korábbiakhoz képest sokkal jobban mozgathatják a vállalatot. A szervezet hatékonysága tehát egyre inkább attól függ, hogy ők mennyire képesek azonosulni a vállalati célokkal, mennyire értik és követik folyamatosan a változások lényegét, és mennyire sajátítják el a gyakorlati alkalmazáshoz szükséges módszereket. A vállalat életében nyilvánvalóan más az ő helyük, szerepük, ennek következtében más nézőpontból tekintenek mindenfajta változásra. Éppen ezért szükséges mindazon készségek fejlesztése, amelynek eredményeként olyan egységes vezetői gárda jöhet létre, amely képes a felsővezetőkkel egy nyelvet beszélni, és a stratégiai célokat, változásokat meggyőző módon közvetíteni minden dolgozó számára.

Rugalmasságuk szubjektív megítélése alapján megállapítható, hogy lényeges különbség a négy rugal-

massági tényező szubjektív megítélésében csak a mennyiségi rugalmasság esetében van. A felsővezetés a mennyiségi rugalmasságot értékeli a legrosszabbnak, míg a közvetlen vezetők viszonylag megfelelőnek tartják. Ez *ütközési pont*, mivel itt található a legnagyobb egyet nem értés! Mi ennek az oka?



A vállalati rugalmasság összehasonlítása vezetési szintek szerint

Az egyik magyarázat szerint a közvetlen munkahelyi vezetők a mennyiségi rugalmasságra adott dolgozói reakciók hatásait közvetlenül élik át, és emiatt értékeli azt felül. Másik ok lehet a bizalmi elven alapuló nem legális, azaz nem dokumentált, ún. egyéni rugalmasság, amely esetenként kompenzálja a vállalat nem megfelelő rugalmasságát. Pl. munkaidő után a dolgozó bennmarad, anélkül, hogy túlórárt kérne, majd máskor, amikor kevesebb a munka akkor nem jön be dolgozni. Ezért is érezhetik „lent” másként a mennyiségi rugalmasságot, mint „fent”. Nem könnyű arra a kérdésre a válasz, hogy mit kell tenni a véleménykülönbségek felszámolására, illetve milyen mértékben célszerű és lehetséges közelíteni egymáshoz a két véleményt?

Az alábbi kérdésekre célszerű megtalálni az adott vállalat lehetőségei alapján a megfelelő válaszokat:

- Mit kell ahhoz tenni, és mennyire célszerű a különbséget csökkenteni?
- Milyen következtetéseket célszerű levonni ebből a szervezeti működésre?
- Vállalati tapasztalataink alapján bebizonyosodott, hogy a módszer, illetve ennek segítségével feltárt adatok sikeresen és hasznosan integrálhatók a vezetői és dolgozói tréningekbe, lehetővé téve azt,

hogy ezeken tartalmasabb vitákat folytassanak a szervezeti rugalmasságról.¹⁹ Ezek a viták a fogalom elmélyítését segítik elő mind a vezetőknel, mind a dolgozóknál, megkönnyítve a különböző rugalmassággal kapcsolatos tünetek mögötti okok feltárását és a megoldások kidolgozását. A tréningek sikeressége, illetve konkrét hasznosíthatósága a külföldi tapasztalatok alapján nagymértékben javul akkor, ha a rugalmassággal kapcsolatos kérdésfeltevések tematikus programokhoz kapcsolódva kerülnek megvitatásra, ilyenek lehetnek, pl.:

A dolgozók körében

- anyagok és szerszámok megrendelése.
- együttműködés javítása a szerelő csoporton belül.
- műszakokon átnyúló együttműködés.
- a szerelőcsoport és a gépkezelők közötti együttműködés javítása a gépelőkészítés idejének csökkentése.

Az alkalmazottak körében

- a megbízások lebonyolításának optimalizálása: az átfutási idők csökkentése,
- együttműködés a munka előkészítése és az árusítás, (szétküldés) között,
- együttműködés a külső és belső szolgálatok között.
- A további kutatás során szükséges azokat a vállalatokat beazonosítani, amelyek kiemelkednek a többi közül az egyes flexibilitás területeken hozott intézkedések, eljárásmodok tekintetében. Az egyes flexibilitás mintákból tipikus konfigurációk (alacsony, közepes, magas) készíthetők az adatok differenciált értékelése alapján. Az egyértelmű elkülönítés a nagyon rugalmas, rugalmas és nem rugalmas között csak akkor lehetséges, ha sikerül egzakt módon megragadni a négy rugalmassági terület egyes indikátorait (pl. számítógép alkalmazása, munkaszervezés és munkastrukturálás mint a belső flexibilitás indikátorai).
- A kis elemszám²⁰ miatt a vizsgálati eredményeink nem alkalmasak arra, hogy jól értelmezhető országos vagy ágazati sztenderdeket állapíthassunk meg. A kis elemszám az akadály annak is, hogy tapasztalatainkat összevegyük az ide vonatkozó külföldi vizsgálatokkal²¹. Ennek ellenére úgy tűnik, hogy az ott tapasztalható tendenciák nálunk is érvényesülnek, kivéve a mennyiségi rugalmasság területét, amely nálunk lényegesen rugalmatlanabb.

- A kidolgozott módszertan alapján célszerű lenne a kutatás folytatása abban az irányban is, hogy a meghatározott rugalmassági minták (személyzet, szervezet, technika) mennyiben formálják, illetve segítik a dolgozói kompetenciákat. A különböző kompetenciákat fejlesztő és a rugalmassági területek kifejeződésének mértéke szempontjából eltérő szervezeti formák beazonosításával a kompetencia alapú munkahelyi és iskolai képzés és tanulás hatékonysága javítható.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1996): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta
- Bitterwolf, W. (1992): Flexibilität des Handelns: Empirische Untersuchungen zu einem Persönlichkeitskonstrukt. Regensburg. Roderer
- Breskin, S. (1968): Measurement of rigidity: A nonverbal test. Perceptual and Motor Skills, 27, p.1203-1206.
- Bronner, R. (1994): Zukunftsanforderungen an das Management-Lernen. In H. Simon – K. H. Schuchow (Hrsg.). Management- Lernen und Strategie. Stuttgart: Schäfer-Poeschel
- Caroll, G. R. – Delacroix, J. – Goodstein, J. (1990): The Political Environments of Organisations: An Ecological View. The Evolution and Adaptation of Organisations. Edited by B. M. Taw and L. L. Cummings. JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, p.67-100.
- Drosten, S. (1996): Integrierte Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Unternehmung. Bielefeld: Bertelsmann
- Duncker, K. (1945): On problem solving. Psychological monographs 58, No. 270.
- Eversheim, W. (1989): Organisation in der Produktionstechnik. (Band 4). Düsseldorf: VDI
- Frieling, E – Bernard, E. – Kauffeld, S. – Sommerfeld, F. (1997): Flexible Unternehmen und ihr Beitrag zur Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen. Projektdarstellung. Handschrift
- Geißler, H. (1995): Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim: Deutscher Studienverlag
- Grochla, E. (Hrsg.) (1980): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel
- Guilford, J. P. (1956): The structure of intellect. Psychological Bulletin, 53, p. 257-293.
- Guilford, J. P. (1968): Intelligence, Creativity and their Educational Implications. San Diego: Knapp
- Heaton, R. (1981): A manual for the Wisconsin Card Sorting Test. Odessa: Psychological Assessment Resources
- Hennemann, C. (1997): Organisationales Lernen und die Lernende Organisation. Mering: Hampp
- Hussy, W. (1984): Denkpsychologie. Ein Lehrbuch. Band 1. Stuttgart: Urban
- Karasek, R. A. – Theorell, T. (1990): Healthy Work. Stress, productivity and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain. Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly, 24, p. 285-306.
- Kaucsek, Gy. (2000): Rugalmasság és versenyképesség. Business Online Siker Stílus magazin vezetőknék. p. 40-43.
- Kaucsek, Gy. – Németh, T. – Simon P. (1997): A nemzetközi vállalatok Magyarországon és az emberi erőforrások. Munkaügyi szemle. XLI. (1). p.15-20.
- Kaucsek, Gy. – Simon P. (1997): Szervezetpszichológia. Janus Pannonius Tudományegyetem. Pécs
- Kaucsek, Gy. – Ternovszky F. (1997): Ember központú vezetés. Vezetéstudomány XXVIII, 2, p.39-44.
- Klein, S. (1997): The future of the competencies. Paper for the III. International Seminar (Competencies for the future), organised by SHL Portugal, Lisbon
- Krampen, G. (1977): TBR-Fragebogen zur behavioralen Rigidität. Trierer Psychologische Berichte, Nr. 9. Universität Trier
- Krems, J. (1996): Expertise und Flexibilität. In H. Gruber – A. Ziegler (Hrsg.). Expertiseforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luchins, A. S. – Luchins, E. H. (1950): New Experimental Attempts at Preventing Mechanization in Problem Solving. Journal of General Psychology, 42, p.279-297.
- Luchins, A. S. (1965): Mechanisierung beim Problemlösen. Die Wirkung der Einstellung. In C. F. Graumann (Hrsg.). Denken. Köln: Kiepenheuer & Witsch
- Luchins, A. S. (1991): Task complexity and order effects in computer presentation of water jar problems. Journal of General Psychology, 118, p.45-72.
- OECD (1986): Flexibility in the Labour Market: The Current Debate. Paris: OECD
- OECD (1989): Labour Market Flexibility: Trends in Enterprises. Paris: OECD
- Overholt, M. H. (1998): Flexible Organisations: Using Organisational Design as a Competitive Advantage. Human Resource Planning, p. 22-32.
- Peters. T. (1987): Thriving on Chaos. Handbook for a Management Revolution. New York
- Rokeach, M. (1980): The Open and Closed Mind. New York: Basic
- Schaine, K. (1960): Test of behavioral rigidity. Palo Alto: Consulting Psychologists Press
- Weiß, R. (1994): Betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft. Köln
- Wildemann, H. (1987): Flexible Automatisierung in der Fabrik mit Zukunft. In Elbracht, D. (Hrsg.): Flexibilität und Wirtschaftlichkeit neuer Technologien in der Produktion. Strategische Konzepte für die flexible und wirtschaftliche Fabrik der Zukunft (Tagungsbericht) p.117-156.

Lábjegyzetek

- ¹ A kutatást a „Közösen A Jövő Munkahelyeiért Alapítvány” anyagi támogatásával, és Prof. Dr. Ekkehart FRIELING (Universität Gesamthochschule Kassel) módszertani segítségével végeztük.
- ² Az 1996 International Competencies Conference végén Paul Evans a London Business School-ból a jelenlegi helyzetet a következőképpen foglalta össze: Permanensen változó világban élünk, és a jövő sokunk számára ijesztőnek tűnik.
- ³ Az emberi tőkébe történő befektetések mértéke a vállalati képzések során jól jelzi a fejlődési trendet. A német gazdaság a 70-es évek kezdetekor 2 milliárd, a 80-as évek kezdetétől 8, és a 90-es évek kezdetétől már 36, 5 milliárd DM.-et investált a dolgozók vállalati továbbképzésébe. (Weiß, 1994)
- ⁴ Egyes közgazdászok (pl. a chicagói iskola) állítása szerint, minél rugalmasabb, kevésbé szabályozott a foglalkoztatás, annál bátrabban vesznek fel embereket a vállalatok. A foglalkoztatás és rugalmasság összefüggése ennél jóval bonyolultabb és ennek kifejtése e kutatás keretében nem feladatunk. Az viszont biztos, hogy a rugalmatlan vállalatokat, nemzetgazdaságokat feltétlenül súlyos versenyhátrányok fogják érni, és ezáltal erőteljesen romlik a foglalkoztató képességük.
- ⁵ A dolgozók foglalkoztatásának biztonsága változási képességtől is függ. A rugalmas rendszerben foglalkoztatott munkavállaló állandóan bővülő képzettsége, önállósága, sokrétű tapasztalatai miatt könnyebben elhelyezkedhet a munkaerő piacon.
- ⁶ A „core” kompetencia fogalma a dolgozók azon intellektuális és fizikai képességeit jelenti, amelyekkel a vállalat versenyelőnyökhöz juthat, és magába foglalja azt a képességet is, amely a jövőbeli változások anticipálásához és végrehajtásához szükséges.
- ⁷ Archetípusoknak a következő tiszta típusokat tartják: nagyon centralizált, mérsékelten centralizált, mérsékelten autonóm, valamint nagyon autonóm)
- ⁸ Az új szervezeti modell ismertetése L. Hirschhorn – T. Gilmore-nak a Harvard Business Review 1992. május-júniusi számában The New Boundaries of the „Boundaryless” Company c. írt tanulmányában jelent meg. (Kaucsek – Ternovszky, 1997.)
- ⁹ Karasek, R. (1979) amerikai munkavállalók körében végzett empirikus vizsgálata alapján arra a hatásra mutat rá, amelyet a munkakövetelmények jellege és az alkalmazottak rendelkezésére álló cselekvési-döntési játéktér nagysága együttesen fejt ki a pszichoszomatikus tünetek előfordulási gyakoriságára. Ez alapján kissé általánosítva az mondható, hogy ha a munkaszervezetben a megnövekedett munkakövetelmények nem párosulnak a megfelelő cselekvési és döntési játéktérrel, akkor feszültségek halmozódnak fel a dolgozóknál, és a tehetetlenség, a kiutatlanság érzése fokozott igénybevételt, válsághelyzetet okoz.
- ¹⁰ A rugalmassági változatok sokfélesége hasonló differenciált-ságú kompetencia változatokat feltételez. Kutatásunk e kapcsolat vizsgálatára is kiterjedt. Ennek ismertetésére jelen tanulmányunkban nem térünk ki.
- ¹¹ „Flexibility in the Labour Market: The Current Debate” (1986) és „Labour Market Flexibility: Trends in Enterprises” (1984)
- ¹² Az asszociációk, a kifejezés és az ötletesség könnyedsége.
- ¹³ A személyes interjúk során készült felmérést a Szonda-Ipsos közvélemény-kutató céggel végeztettük el.
- ¹⁴ Csak azon statisztikai elemzések alapján fogalmaztuk meg óvatos megállapításainkat, amelyeknél a minták között szignifikáns különbséget találtunk.
- ¹⁵ Nálunk Nemzeti Minőségi Díj (NMD)
- ¹⁶ The European Foundation for Quality Management.
- ¹⁷ Az adaptáció alapjául szolgáló eredeti kérdőívet („Flexible Unternehmen und ihr Beitrag zur Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen”) és az értékelési módszert a Kasseli Egyetem Munkatudományi Intézetében dolgozták ki, az Európai Unió, a német Bundesministerium für Arbeit és a Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie támogatásával.
- ¹⁸ Egy-egy textilipari, áramszolgáltató, számítástechnikai vállalat, valamint két autópipari alkatrészgyártó vállalat vett részt a felmérésben.
- ¹⁹ A módszertant kipróbáló cégek egyöntetűen hasznosnak ítélték a tárgyilagosságra törekvő, tényadatokra épített vitaserkentő kérdéseket vállalatuk rugalmassági potenciáljával kapcsolatban.
- ²⁰ Itt is felhívjuk a figyelmet arra, hogy a vállalati elemzések célja elsősorban a módszertan kipróbálása volt és nem a hazai helyzet mélyreható elemzése.
- ²¹ Pl. a német vizsgálatok tapasztalatai szerint
 - A rugalmasság dimenzióinak szisztematikus követése a vállalatok nagy részénél még nem történt meg.
 - Pozitívnek csupán a technikai és technológiai újdonságok tűnnek, mint pl. a vállalatban belüli software és belső számítógép hálózat. Munkaszervezeti, munkastrukturálási koncepciókat (projektszervezetek, profit center, munkabővítés stb.) valamint rugalmas munkaidő modelleket és megelőző továbbképzést csak a vállalatok csekély százalékában valósítják meg.
 - Az adatok tendenciózusan azt mutatják, hogy nagyon korlátozott azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek innovációs koncepciót követnek és ezek többnyire meghatározott területekre, mint pl. a számítógép- és számítástechnika bevetésére korlátozódnak.